

MESTRADO EM
Gestão e Estratégia Industrial

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO EFQM NUMA EMPRESA DA
INDÚSTRIA AUTOMÓVEL: COMO ALCANÇAR OS MELHORES
RESULTADOS?

INÊS FERNANDES MONTEIRO MARCOS

JANEIRO – 2019

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO EFQM NUMA EMPRESA DA
INDÚSTRIA AUTOMÓVEL: COMO ALCANÇAR OS MELHORES
RESULTADOS?

INÊS FERNANDES MONTEIRO MARCOS

ORIENTAÇÃO:
PROF. DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO
SOARES

JANEIRO – 2019

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. José Miguel Soares pelo apoio e ajuda na elaboração deste Trabalho Final de Mestrado.

Principalmente, gostaria de agradecer à minha família, amigos, colegas de trabalho e, especialmente, ao Pedro, por todas as palavras de encorajamento, apoio e motivação que foram cruciais durante estes últimos meses

RESUMO

São várias as pesquisas e estudos relacionados com a implementação do Modelo EFQM em empresas de diferentes sectores, uma vez que este faz, por norma, aumentar os níveis de performance e competitividade das mesmas.

Com este Trabalho Final de Mestrado pretende-se estudar um caso de sucesso para perceber quais foram as implementações necessárias a que uma empresa se teve de submeter para se tornar excelente aos olhos da EFQM, e consequentemente quais foram as melhorias nos seus resultados. Para este efeito, vai ser estudado, para além da teoria já publicada, o caso de uma empresa situada no norte de Portugal que graças à utilização do modelo EFQM como guia conseguiu atingir uma melhor performance e maior satisfação dos clientes, melhores consumos ambientais, melhores condições e satisfação dos colaboradores e ainda um maior lucro.

Para que este estudo fosse possível foram analisados os documentos de candidatura ao prémio EFQM, realizadas entrevistas e questionários às pessoas chave no sistema de autoavaliação dos processos e da empresa e, subsequentemente, foi analisada a implementação do Modelo através de um método de observação não participativa na empresa.

Com este estudo é possível concluir que são vários os benefícios resultantes da implementação e uso do Modelo EFQM como guia para a melhoria de resultados. Isto porque, mesmo que uma empresa não ganhe o prémio, a implementação do Modelo leva a uma autoavaliação da mesma quanto às suas práticas, que, por sua vez, a conduzirá à implementação de medidas para a obtenção de melhores resultados, melhor desempenho, e ainda ao aumento da satisfação dos clientes e colaboradores.

Palavras chave: EFQM; Qualidade; Excelência; GQT; Modelo de Excelência;

ABSTRACT

There are plenty of researches regarding the implementation of the EFQM model in companies from different sectors, since, normally, it allows them to achieve a better performance and quality levels.

With this study we pretend to investigate a successful case of the EFQM implementation in order to understand what changes were necessary to implement for the company to become excellent, and, consequently, what were the improvements in the results. Therefore, beyond the already existent theory, it will be analyzed a company, located in the north of Portugal, that due to the use of the EFQM excellence model as a guide was able to obtain better performance levels, better client satisfaction, better environmental results and consumptions, better associates satisfaction and also better results in terms of turnover.

To make this study possible we have analyzed the EFQM application documents, and some interviews, to the responsible persons of the EFQM Model implementation process, took place. Also the implementation of the same was observed on a non-participative way in the company.

With this study it is possible to acknowledge that there are many benefits of implementing the EFQM Model as a guide for the improvement of results. Even if a company cannot achieve the prize, the implementation of the Model will lead it into a self-evaluation about its practices and, subsequently, into a process of continuous improvements and better results, performance and even better levels of clients and associates satisfaction.

Key Works: EFQM, Quality, Excellence, GQT, Excellence Model.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE FIGURAS	v
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	vi
1.INTRODUÇÃO.....	1
2.REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Conceito de Qualidade.....	3
2.2. GQT – Gestão de Qualidade Total	4
2.3. O Modelo de Excelência EFQM e a sua importância	6
2.4. Autoavaliação baseada no Modelo EFQM.....	11
3.METODOLOGIA.....	13
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	15
4.1. Apresentação da ABCBR e da ABCM.....	15
4.2. Meios	16
4.2.1. Liderança.....	17
4.2.2. Estratégia.....	19
4.2.3. Pessoas.....	22
4.2.4. Parcerias e Recursos.....	24
4.3. Resultados.....	26
4.3.1. Resultados dos clientes.....	27
4.3.2. Resultados dos colaboradores.....	29
4.3.3. Resultados da Sociedade	31
4.3.4. Resultados do Negócio.....	33
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS.....	42
Anexo A – Resultados dos Clientes	42
Anexo B – Resultados dos Colaboradores	44
Anexo C – Resultados da Sociedade	47
Anexo D – Resultados do Negócio	49
Anexo E – Guiões das Entrevistas.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Excelência EFQM.....	9
Figura 2- Lógica RADAR no âmbito do modelo EFQM.....	10
Figura 3- Integração dos conceitos Fundamentais nos critérios do Modelo EFQM.....	17

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

ABC	Empresa ABC
ABCBR	Empresa ABC situada numa região do Norte de Portugal
ABCGN	ABC General News
ABCM	Divisão ABCM da empresa ABC
AS	Associate Survey
ASR	Annual Salary Review
BSC	Balance Scorecard
CIP	Continual Process Improvement
DMM	Daily Management Meetings
EBIT	Earnings Before Interest & Tax
EFQM	European Foundation for Quality Management
GPD	Goals & Performance Dialogue
GQT	Gestão de Qualidade Total
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IMM	International Management Meeting
KPIs	Key Performance Indicators
MIS	Management Information Sessions
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RH	Recursos Humanos
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
SA	Sociedade Anónima

SGPS	Sociedade Gestora de Participação social
STA	Short Term Assignment
TAR	Talent & Associate Review
TI	Tecnologias de Informação

1.INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se uma crescente preocupação por parte das empresas em satisfazer não só os clientes como todas as suas partes envolvidas – os *stakeholders* – tendo os resultados financeiros deixado de ser único objetivo das mesmas (Eskildsen *et al.*, 2001; Evans & Dean, 2003; Dahlgaard *et al.*, 2008). Para isto, recorrem com mais regularidade à implementação e adoção de modelos de qualidade que lhes permitem manter a motivação e foco ao providenciarem instruções e servirem como guias para a otimização de estratégias (EFQM, 2013).

O modelo EFQM serve como guia às empresas que pretendem melhorar os seus níveis de qualidade e, conseqüentemente, os seus níveis de desempenho. Isto, por sua vez, refletirá melhores resultados, não só financeiros como em todos setores empresariais. Este modelo encoraja as organizações a funcionar numa base de autoavaliação e a fazer o levantamento constante dos pontos críticos que podem e devem ser melhorados, conduzindo à adoção de técnicas e meios que produzam melhores resultados (Leonard & McAdam, 2002)

Dado que, cada vez mais, se observa esta crescente necessidade de reconhecimento no mercado, que normalmente é alcançada através de melhores resultados e desempenho, é necessário compreender o que é preciso implementar e desenvolver para estes se reflitam num contexto real. Para este Trabalho Final de Mestrado utilizou-se um estudo de caso real, com dados de uma empresa multinacional, mas para uma divisão presente no território nacional. Por motivos de confidencialidade vamos chamar à empresa em questão ABC, às suas instalações em Portugal ABCBR e à sua divisão em estudo ABCM, sendo as duas últimas o foco de estudo para este trabalho.

A ABCBR, da qual faz parte a divisão ABCM, está localizada numa região a norte de Portugal e foi utilizada como caso de estudo para este trabalho uma vez que ganhou

recentemente o prémio de Excelência EFQM, dado às suas práticas e melhoria dos resultados. A empresa em questão foi escolhida não só pela sua relevância e reconhecimento no mercado, nacional e internacional, como também pela enorme quantidade de práticas e medidas que tem vindo a adotar ao longo dos anos e que a levou a ganhar já vários prémios de excelência na área da Qualidade.

O objetivo deste trabalho é perceber os processos de reestruturação aos quais a empresa teve de se submeter, assim como quais as partes de critérios que teve de implementar, sendo que neste caso são direcionados e específicos para a área da criatividade e inovação. Ao mesmo tempo vão ser analisados os resultados das várias áreas da empresa que, já à partida, pressupomos que sejam melhores do que os atuais.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro uma introdução ao tema e ao caso de estudo. No segundo capítulo segue-se um enquadramento teórico do conceito de qualidade e do que esta implica assim como do conceito e implicações do GQT. É ainda apresentado o Modelo de Qualidade EFQM, a sua importância para as empresas e a autoavaliação a que as mesmas se devem submeter para que o consigam implementar. Segue-se a metodologia no capítulo três que aborda a pergunta de investigação assim como quais os métodos utilizados para a recolha de dados para este trabalho. Posteriormente, no capítulo quatro, é apresentada a empresa ABC, mais propriamente a divisão ABCM, assim como uma análise dos resultados que engloba tanto os meios como os resultados que a empresa implementou e alcançou. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões finais deste trabalho assim como as implicações para o futuro deste estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Conceito de Qualidade*

Não é fácil definir um conceito claro de Qualidade. Aliás, ao longo dos anos, são várias as discussões e discrepâncias evidenciadas em relação a este tópico. Sahney, Banwet e Karunes (2004) defendem que é difícil aplicar o conceito de Qualidade de forma prática numa empresa, dada a sua definição vaga e abstrata. De acordo com a ISO 9001 (2015) a Qualidade é o nível ao qual um conjunto de características consegue satisfazer e preencher os requerimentos dos clientes. Vários autores têm vindo a debruçar-se sobre este tema ao longo do tempo, concebendo diversas abordagens acerca do que é a Qualidade e do que esta representa, sendo que se focam em diferentes características como forma de justificar o que é, de facto, a Qualidade. No entanto, e utilizando as abordagens baseadas no consumidor e posteriormente na produção, um ponto em comum de concordância é o facto de a Qualidade poder ser percecionada apenas do ponto de vista do consumidor e da satisfação que advém da utilização do produto/serviço quando estes vão de encontro às expectativas do mesmo (Crosby, 1979; Deming, 1986; Slack & Brandon-Jones, 2018). Qualidade é, de acordo com Crosby (1979), a conformidade, a 100%, da adequação dos produtos/serviços ao seu uso ou às suas especificações. Já Juran (1992) diz que Qualidade é quando um produto vai de encontro às necessidades dos clientes, levando então à sua satisfação.

Crosby e Otto (1995) tentam ainda traduzir este conceito de uma forma mais quantificável, ao dizer que Qualidade é fazer bem à primeira, ou seja, Qualidade é conseguir fazer um produto/serviço com zero defeitos. O conceito de qualidade, como notado por Simões (2011), baseia-se na relação entre os conceitos de eficácia, eficiência e produtividade podendo dividir-se ainda mais o mesmo através de várias outras abordagens: a de Pires (2007), centrada no produto/serviço, que se foca nas funcionalidades que o produto oferece ao consumidor, e a

abordagem baseada no valor, que tanto pode ser percecionada através da qualidade como do preço, o que faz com que se torne extremamente subjetiva no mercado, exigindo altos níveis de eficiência. Uma outra definição, que visa englobar o conceito de Qualidade numa empresa, é a de Huggins (1998) baseando-se em Feigenbaum (1994) que defende que a Qualidade é uma combinação de características de produtos e serviços referentes ao marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços corresponderão às expectativas do cliente.

Finalmente, Soares (1994 e 2003) considera que as mais relevantes tendências para o futuro são o incremento da Qualidade nas empresas de prestação de serviços, em virtude do cada vez maior peso dos serviços na economia atual. Ou seja, uma dinâmica de melhoramento da Qualidade pressupõe o desenvolvimento de dinâmicas de Qualidade assim como a sua integração nas estratégias globais das diferentes organizações e a extensão das operações de Qualidade a todas as funções e níveis hierárquicos de uma organização. Dado isto, podemos concluir que, nos dias de hoje, a Qualidade se centra cada vez mais em outros aspetos que não a produção, uma vez que abrange todos os serviços e áreas de uma empresa, tendo como objetivo a rentabilidade e satisfação das necessidades dos clientes.

Através da análise aos conceitos acima expostos, pode identificar-se uma correlação direta entre qualidade e excelência, sendo que ambas estão intrinsecamente relacionadas, levando-nos a crer que a primeira é um meio para alcançar a segunda. Desta forma, nasceu o conceito de Gestão de Qualidade Total (GQT) - *Total Quality Management* (TQM) - que se foca em abranger todos os *stakeholders* envolvidos numa organização de forma a maximizar a excelência da mesma.

2.2. GQT – Gestão de Qualidade Total

GQT é uma abordagem baseada na integração de certos valores e princípios na estratégia e processos de uma empresa, como o dinamismo, a inovação e o melhoramento contínuo. Para

que estes valores se operacionalizem as empresas implementam e apoiam-se em vários modelos, técnicas e sistemas que vão de encontro à satisfação dos *stakeholders* e ao aumento da força competitiva das mesmas. Vários foram os estudos realizados ao longo dos anos para provar a eficiência e utilidade do uso da GQT nas empresas, sendo que, normalmente os efeitos da implementação do mesmo são positivos no longo prazo (Easton & Jarrell, 1998; Hendricks & Singhal, 2001). É ainda importante notar que o impacto da GQT na performance de uma empresa está relacionado com diferentes indicadores e que estes são muitas vezes contraditórios, sobretudo em contexto financeiro, medido em termos de ROA e ROI (Santos-Vijande Alvarez-Gonzalez, 2007).

Outras abordagens defendem que os resultados da GQT nas organizações dependem tanto de fatores externos e não controláveis pela empresa, como a competitividade do mercado ou a sua incerteza (Fuentes, 2003; Chong & Rundus, 2004), como de factores internos, como o tempo de implementação da GQT, tamanho da empresa ou intensidade de capital (Samson & Terziovski, 1999; Taylor & Wright, 2003). Há muitos outros fatores críticos apontados na literatura que influenciam os resultados do GQT, a orientação e motivação para processos de melhoria contínua, uma liderança determinada e comprometida à empresa, um forte planeamento estratégico, um foco nos consumidores e nos *stakeholders*, uma gestão baseada em dados analíticos e boas relações com os *stakeholders* são alguns deles (Calvo-Mora, Domínguez & Criado, 2017).

Ainda no seguimento do supramencionado é possível classificar os fatores críticos dividindo-os em três categorias (Rahman & Bullock, 2005). Os *Soft Aspects*, que correspondem aos fatores sociais e comportamentais, tais como uma cultura aberta e flexível, o comprometimento e liderança da gestão, a gestão de Recursos Humanos e o foco nos *stakeholders*. Os *Hard Aspects*, associados aos fatores técnicos do design, implementação e melhoria de sistemas de gestão de controlo de processos assim como o uso de ferramentas de

gestão de problemas e uma boa gestão dos recursos e fornecedores. E por fim os *Strategic Aspects* que se baseiam na necessidade de integrar objetivos, planos e políticas de qualidade nas estratégias e processos já estabelecidos de uma empresa.

Para que a implementação da GQT seja maximizada e, por conseguinte, o mais eficiente possível é importante definir, logo à partida, quais são os objetivos da empresa, a curto e longo prazo, assim como quais as ações necessárias a tomar para conseguir cumpri-los, sendo que as medidas usadas para implementar o GQT devem ser adaptadas e customizadas de acordo com as necessidades e cultura presentes na empresa (Sohal & Terziovski, 2000).

2.3. O Modelo de Excelência EFQM e a sua importância

A Fundação Europeia de Gestão da Qualidade - European Foundation for Quality Management (EFQM) - criada em 1988 pelas empresas AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG e Volkswagen, que na altura eram líderes europeias, tinha como objetivo fulcral o desenvolvimento, estímulo e melhoria das empresas europeias de forma a combater a forte concorrência dos mercados americanos e asiáticos.

A EFQM procura então potenciar o conceito de parceria entre empresas europeias semelhantes e preconiza, conjuntamente, o desenvolvimento de modelos de excelência, tendo como visão um mundo onde as organizações europeias são reconhecidas como referência pelo crescimento económico sustentável, e como missão energizar os líderes que querem aprender, partilhar e inovar usando o Modelo de Excelência da EFQM como uma ferramenta de trabalho comum (EFQM, 2013).

Subjacente à EFQM está então o modelo, e consequentemente o prémio de excelência EFQM, baseado no conceito de Gestão pela Qualidade Total (Davies, 2008), que desde os anos 1990s, tem sido usado por várias empresas como uma ferramenta de autoavaliação (EFQM,

2013; Yadav & Sagar, 2013; Ritchie & Dale, 2000) criando consciencialização nas mesmas sobre a importância da gestão de qualidade (Kim, Kumar & Murphy, 2010). Este prémio é semelhante ao Prémio Malcolm Baldrige e ao Prémio Deming, existentes nos EUA e Japão respetivamente, tendo ambos dado provas de contribuir para uma melhoria da qualidade dos produtos e serviços das organizações (Bohoris, 1995).

Os princípios deste modelo assentam em 8 conceitos fundamentais que devem ser trabalhados para que uma empresa consiga atingir níveis de qualidade excelentes de uma forma sustentada. Estes conceitos foram identificados através de processos rigorosos passando por fases de *benchmarking* a nível global, análise de novas tendências de gestão e entrevistas com executivos seniores de vários sectores europeus (EFQM, 2013). Os 8 conceitos fundamentais nos quais uma empresa se deve focar, para obter o mais alto nível de excelência, são então: Acrescentar valor para os clientes, e para isto uma empresa deve antecipar-se e perceber quais as necessidades e expectativas dos mesmos; Construir um futuro sustentável, tendo um impacto positivo com a sua performance ao mesmo tempo que melhoram as condições económicas, sociais e ambientais; Desenvolver a capacidade organizacional, promovendo mudanças internas para além das suas fronteiras organizacionais; Aproveitar a criatividade e inovação dos seus *stakeholders* para melhores performances e melhorias contínuas; Liderar com visão, inspiração e integridade, cabendo aos líderes agir como modelos a seguir no que toca a valores e éticas da empresa; Gerir com agilidade, de modo a identificar e a reagir de com mais eficiência e eficácia às oportunidades e ameaças; Ter êxito através do talento das pessoas, promovendo e ajudando a concretizar não só os objetivos da empresa como os dos colaboradores; E, por fim, sustentar resultados notáveis que garantam o cumprimento das necessidades e objetivos, de curto e longo prazo, de todos os *stakeholders* (EFQM, 2013).

Baseando-se nos conceitos acima, o Modelo EFQM é sustentado por nove critérios, representados na Figura 1, e trinta e duas partes de critérios, sendo que os primeiros permitem

analisar as relações causa-efeito de uma empresa, e os segundos contêm várias diretrizes que exemplificam o que a empresa deve fazer para desenvolver cada critério, tendo em conta todos os *stakeholders* da empresa e as atividades necessárias para atingir uma melhor performance empresarial (Bayo-Moriones, Merino-Díaz-de-Cerio, Escamilla-de-León & Selvam, 2011).

Dos nove critérios mencionados, cinco são os Meios - Liderança, Pessoas, Estratégia, Parcerias e Recursos e ainda Processos, Produtos e Serviços - que cobrem as áreas que a empresa pode controlar e mudar, e quatro são os Resultados, divididos em Resultados das Pessoas, Resultados dos Clientes, Resultados da Sociedade e Resultados de Negócio, que são efetivamente os resultados que a empresa vai atingir (Wongrassamee, Simmons & Gardiner 2003). Os Resultados derivam dos Meios enquanto estes últimos usam *feedback* dos primeiros para poderem melhorar.

Apesar deste modelo não sugerir uma abordagem específica para atingir a Excelência, assume que existe uma relação entre os meios e os resultados, e que, sendo assim, os elementos destas duas categorias estão entreligados. Cada critério tem um peso diferente no processo de Avaliação, sendo que existe um equilíbrio de 50/50 entre ambos os lados (Meios/Resultados). A percentagem de cada critério representa a proporção e importância de cada um quando a avaliação ao prémio toma lugar. Cada meio é pontuado baseando-se em dois fatores, sendo eles o grau de excelência da abordagem e da implementação do modelo, e os resultados são pontuados tendo em conta o grau de excelência dos resultados e o objetivo dos mesmos (Lascelles & Peacock, 1996; Wongrassamee *et al.*, 2003). Apesar de ser atribuído o mesmo número de pontos aos Meios e Resultados é de notar que, normalmente, as empresas dispõem mais esforço nos Meios (Dahlgaard, Kanji & Kristensen 2008) uma vez que são destes que provêm os resultados, e assim sendo quanto mais melhorias forem aplicadas nestes, maior será a performance da empresa (Conti, 1997).

Alguns estudos mostram ainda que é difícil distinguir e atribuir diferenças entre critérios, e por isso, para a maioria das empresas, não existe uma distinção clara entre os mesmos, o que faz com que estas atribuam a mesma importância a todos os meios (Eskildsen, Kristensen & Juhl, 2001). É ainda de notar que, a aprendizagem, inovação e criatividade, conceitos integrantes do modelo, permitem à empresa alcançar resultados sustentáveis no longo prazo (Gómez & Lorente, 2011).

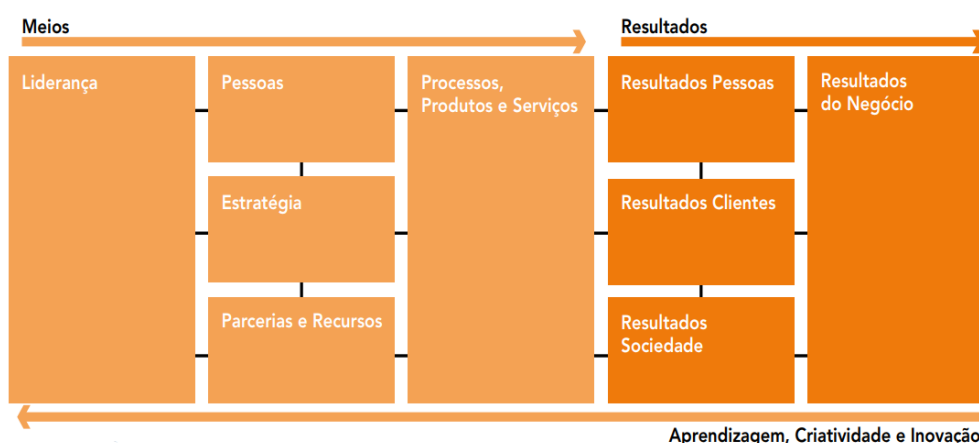


Figura 1: Modelo de Excelência EFQM

Fonte: EFQM (2013)

Este modelo, que admite que há diversas maneiras de alcançar a excelência, baseia-se na premissa de que resultados excelentes, no que toca a performance, clientes, pessoas e sociedade, são alcançados através de uma liderança e estratégia guiadas através das pessoas, parcerias, recursos e processos (EFQM, 2013). A implementação do mesmo permite às empresas planear a sua estratégia de forma sustentada, assim como suportar um contínuo acompanhamento e análise dos resultados para que estes possam ser melhorados (EFQM, 2013).

É através dos critérios apresentados na Figura 1, que o percurso de uma empresa para alcançar resultados excelentes é avaliado, identificando-se os pontos fortes e as áreas de melhoria (Rosa & Amaral, 2007). Posteriormente, a implementação e avaliação das melhorias é realizada através da lógica RADAR - Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar, Refinar - apresentada na Figura 2, que permite o diagnóstico do desempenho das empresas através de

uma abordagem estruturada (Boele, Burgler & Kuiper, 2008). Esta metodologia pretende apoiar a implementação do Modelo da EFQM através da reflexão em cada critério que, consequentemente, levará a uma melhoria contínua, sendo que os elementos Abordagem, Aplicação, Avaliação e Revisão devem ser aplicados na componente dos Meios e o elemento Resultados na componente de Resultados.

No âmbito da lógica RADAR, a mesma estabelece que uma organização necessita de, primeiramente, determinar quais são os resultados que visa alcançar através da sua estratégia. Com isso em mente deve, de seguida, planear e desenvolver um conjunto integrado de abordagens sólidas para alcançar os resultados definidos anteriormente, quer no curto como no longo prazo. Posteriormente, para garantir a implementação das abordagens e estratégias supramencionadas deve aplicar as mesmas de uma forma planeada e que seja, à partida, realista e concretizável. Por fim, deve ser levada a cabo uma avaliação e refinação das abordagens já implementadas, como demonstrado na Figura 2. Para isto é feita a monitorização contínua e a análise das atividades e estratégias abordadas e dos resultados alcançados (EFQM, 2013).

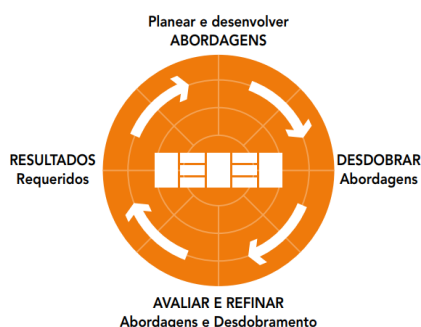


Figura 2 – Lógica RADAR no âmbito do modelo EFQM

Fonte: EFQM (2013)

Apesar deste modelo ter sido criado para apoiar as empresas a melhorar e aumentar os seus níveis de qualidade, tem também sido utilizado para suportar uma melhor performance através de processos de melhoria contínua (Gómez & Lorente, 2011; Samuelsson & Nilsson, 2002; Ritchie & Dale, 2000), sendo que devem ser utilizadas as empresas consideradas “*the best in class*” como meio de comparação para definir prioridades e melhorias (Rusjan, 2005).

A adoção deste modelo pode ainda levar a uma reestruturação do sistema de gestão organizacional da empresa, assim como a diversas vantagens no curto prazo, como *benchmarking* dentro da mesma e com outras empresas, e no longo prazo, tais como melhorias financeiras e económicas (Samuelsson & Nilsson, 2002; Ritchie & Dale, 2000).

2.4. Autoavaliação baseada no Modelo EFQM

Um questionário conduzido pela EFQM em 1994 revelou que quase 60% das empresas que conduzem processos de autoavaliação utilizam o modelo de excelência EFQM como referência (Hakes, 1995). Foi também verificado, empiricamente, que a aplicação deste tipo de modelos tem um impacto positivo na performance de uma empresa (Eskildsen *et al.*, 2001; Eskildsen, Kristensen & Juhl, 2002) uma vez que lhes dá motivação para identificar erros e, por conseguinte, corrigi-los e melhorá-los de forma contínua. Ao longo dos anos foi possível observar que a maioria das empresas já não se foca apenas nos resultados financeiros (Eskildsen *et al.*, 2001; Evans & Dean, 2003), tentando cada vez mais abranger e aumentar a satisfação dos clientes e dos colaboradores (Dahlgaard *et al.*, 2008), atuando num processo de autoavaliação constante para identificar os pontos de melhoria. Apesar do modelo ter sido criado para dar suporte ao prémio de qualidade EFQM a maior parte das empresas utilizam-no sem o propósito de alcançar o prémio, mas sim como uma ajuda na sua autoavaliação e comparação com os seus concorrentes e, ainda, para melhorar a sua performance (Wongrassamee *et al.*, 2003). Desta forma, o modelo é utilizado de diferentes maneiras e com diferentes fins, como ferramenta de autoavaliação, *benchmarking*, guia de melhoria para várias áreas da empresa e até como maneira de organização e gestão estrutural da mesma (Kim *et al.*, 2010).

Para que proceda com esta autoavaliação a empresa deve estar no estado de maturidade correto, ou seja, ter disponíveis os recursos necessários em termos de compromisso, tempo, energia, informação e financeiros (EFQM, 2013), uma vez que caso isso não se verifique este

processo exigirá um gasto desnecessário de recursos para se iniciar (Svensson & Klefsjö, 2006). Como as motivações mudam de acordo com a maturidade empresarial é de esperar que quanto mais avançada esta for, maior será a determinação da empresa para alcançar excelência e reconhecimento por parte da EFQM (Araújo, Sampaio & Santos, 2013). Deve ainda ser considerada a cultura da empresa para a definição da estratégia que deverá ser integrada como parte do processo de gestão, permitindo a participação e o envolvimento de todos os funcionários e partes envolvidas na empresa (Samuelsson & Nilsson, 2002). Adicionalmente, os critérios escolhidos devem ser relevantes quando considerada a empresa como um todo (Povey, 1996), ou seja, os pontos escolhidos para serem melhorados devem ser abrangentes a toda a empresa e departamentos.

Como já foi constatado, o modelo EFQM funciona com base numa autoavaliação por parte da empresa que se candidata ao prémio. Este produz um total de pontos que está dependente do julgamento e opinião, dada pelos concorrentes, aos critérios e partes de critérios. Para tal, é preciso considerar não só quais foram os resultados obtidos pela empresa, como também quais foram as ações que permitiram alcançar os mesmos, assim como a maneira como estas foram implementadas nos diferentes níveis organizacionais da empresa (Rusjan, 2005; Leonard & McAdam, 2002). Para que seja bem-sucedida todos os *stakeholders* devem ser informados sobre a execução, objetivos e consequências assim como as vantagens posteriores desta autoavaliação (Ghobadian & Galleary, 1997).

Uma autoavaliação ajuda as empresas a trabalharem de maneira mais sistemática e com uma avaliação regular das suas atividades e resultados, encorajando os funcionários a antecipar ou iniciar mudanças que levem ao sucesso da empresa. Desta forma, é de notar a importância do modelo EFQM que, quando adotado, se torna numa ferramenta útil para suportar a estratégia e o planeamento empresarial assim como um contínuo sistema de *feedback* que permite transformar as estratégias em objetivos operacionais (Leonard & McAdam, 2002).

3.METODOLOGIA

Na elaboração deste TFM foi utilizado o método de estudo de caso, que, de acordo com Bromley (1990), é uma análise sistemática de um evento, ou conjunto de eventos, com a finalidade de descrever e explicar um fenómeno de interesse. Yin (2018) corrobora esta descrição ao defender que um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo num contexto de situações reais. De acordo ainda com o último, o estudo de caso é o método mais pertinente quando o propósito da investigação é responder a perguntas de âmbito explanatório - “como?” ou “porquê?” – e de âmbito descritivo – “o que aconteceu?”. Este serve também para permitir um estudo e exploração mais detalhada de casos reais através da observação e recolha de dados em tempo real. A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas e a casos contemporâneos de vida real (Dooley, 2002). Tal verifica-se no presente estudo uma vez que é analisado um caso real com o objetivo de retirar conclusões da aplicação do mesmo numa empresa, não sendo, este estudo, baseado apenas em factos históricos. Assim sendo, a pesquisa aqui apresentada enquadra-se numa investigação de âmbito qualitativo, uma vez que apresentamos uma descrição dos dados recolhidos no seu ambiente natural. O objetivo do estudo não é fazer generalizações nem validar qualquer hipótese, já que este incide num estudo de caso único de uma empresa líder de mercado, mas sim perceber e responder à pergunta de pesquisa:

“Quais os benefícios alcançados na empresa ABCBR com a implementação do Modelo EFQM?”

Independentemente da fonte, um estudo de caso pode incluir tanto dados qualitativos como quantitativos. Para a realização deste estudo recorreu-se às três principais fontes de dados que devem ser tidas em conta num estudo de caso: a análise intensiva de documentos apoiada por uma observação direta não participativa na empresa, e pela realização de entrevistas

semiestruturadas. A opção por este tipo de entrevistas, prende-se com o facto das mesmas permitirem aos entrevistados mais liberdade e assertividade nas respostas, quando comparadas com as entrevistas estruturadas ou os questionários, uma vez que não seguem uma ordem pré-estabelecida na formulação das perguntas nem uma especificação formal do tipo das mesmas.

No que toca à análise de documentos, foi estudado o relatório de candidatura da empresa ABCBR ao prémio EFQM, assim como vários documentos e comunicações internas da mesma. Foram ainda realizadas entrevistas a duas pessoas responsáveis pela implementação de alguns dos meios na empresa – uma no departamento de estratégia e comunicação de RH e outra no departamento de investigação. O guião das mesmas é apresentado no Anexo E.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Apresentação da ABCBR e da ABCM

A ABCBR, pertence à ABC Portugal SGPS, SA e é membro do grupo ABC sedado na Alemanha. Foi fundada em 1990 sob um nome diferente, sendo que, na altura, o seu negócio era a produção de rádios para carros. Em 2008 a divisão ABCM foi reestruturada e a marca anterior foi vendida juntamente com o segmento de negócio de antenas automóveis. Sendo assim, desde então, esta divisão foca-se apenas na produção de equipamento elétrico para a indústria automóvel. Atualmente, a empresa detém todas as funções de negócio exceto vendas, compras e marketing, que são coordenadas na sede alemã, o que faz com que esta seja independente nas suas decisões estratégicas e responsável pelo seu orçamento e portefólio financeiro. Conta ainda com um departamento de Investigação e Desenvolvimento, um Centro de Assistência Técnica e serviços de Informática para a Península Ibérica, sendo também um Centro de Competências para o mercado Europeu. Esta autonomia é importante uma vez que permitiu à divisão a implementação das estratégias necessárias em concordância com as suas necessidades.

A ABCBR é a maior e também a principal fábrica da divisão ABCM, sendo também a maior empresa do grupo ABC em Portugal e o maior empregador privado da região. Com uma exportação de 99% é considerada uma das maiores exportadoras nacionais e também uma das maiores empresas de manufatura eletrónica da Europa.

Ao longo dos anos, a ABCBR tem vindo a ganhar novos clientes e a aumentar os seus volumes de produção, tendo já um vasto leque de certificações adquiridas, como a ISO 14001:2015 (sistemas de gestão ambiental), a ISO/TS 16949:2009 (sistemas de gestão de qualidade), a ISO 50001:2011 (sistema de gestão de energia), entre outras. É ainda de realçar o vasto conjunto de prémios e reconhecimentos que a empresa coleciona, não só da parte dos

clientes como de várias entidades reconhecidas, dos quais podemos destacar o reconhecimento por parte da EFQM durante os últimos anos, através da conquista, em 2007, do EFQM *Award* (5 stars); sendo distinguida como Finalista em 2011 do prémio EFQM e recebendo ainda o Prémio Nacional de Excelência PEX-SPQ 2012. Mais recentemente, em 2015, a empresa foi galardoada na categoria “Liderar com visão, inspiração e integridade”. O presente estudo, terá maior enfoque sobre o último prémio EFQM alcançado, em 2017, na categoria “Aproveitar a Criatividade e a Inovação”, o primeiro na área da inovação.

4.2. Meios

Os meios são as medidas implementadas com o propósito de mudar e alcançar resultados. Para este trabalho vão ser analisados apenas os meios que foram implementados na ABCBR, e que levaram a que a empresa conseguisse efetivamente alcançar o prémio de Excelência EFQM na categoria “Aproveitar a Criatividade e Inovação”. Para isso utilizamos o quadro da Figura 3, proveniente da EFQM (2012), que faz uma ligação entre quais são os Meios necessário para atingir os Resultados adjacentes a cada categoria. Assim sendo, segundo os dados da EFQM, as partes de critérios dos meios necessários para maximizar os resultados no que toca a qualidade e excelência, ligados ao conceito fundamental da criatividade e inovação, são:

- 1.e). “Os líderes asseguram que a organização é flexível e gerem eficazmente a mudança”;
- 2.d). “A estratégia e as políticas que a suportam são comunicadas, implementadas e monitorizadas”;
- 3.c). “As pessoas são alinhadas, envolvidas e responsabilizadas”;
- 4.e). “A informação e o conhecimento são geridos de forma a apoiarem a tomada de decisões eficazes e a construir a capacidade organizacional”.

Sendo que as partes de critérios 1, 2, 3 e 4 se referem, respetivamente a Liderança, Estratégia, Pessoas e Parcerias e Recursos.

Critério	1. Liderança					2. Estratégia					3. Pessoas					4. Parcerias e Recursos					5. Processos, Produtos e Serviços				
Parte de Critério	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Acrescentar Valor para os Clientes																									
Construir um Futuro Sustentável																									
Desenvolver a Capacidade Organizacional																									
Aproveitar a Criatividade e a Inovação																									
Liderar com Visão, Inspiração e Integridade																									
Gerir com Agilidade																									
Ter Êxito através do Talento das Pessoas																									
Sustentar Resultados Notáveis																									

Figura 3 – Integração dos conceitos Fundamentais nos critérios do Modelo EFQM

Fonte: EFQM (2013).

4.2.1. Liderança

Cada vez mais os antigos modelos de gestão e liderança – controlo e direções dados exclusivamente pelos níveis de gestão mais elevados – são ultrapassados e tornam-se pouco aplicáveis. Isto porque, atualmente, os negócios são cada vez mais instáveis e inconstantes, tendo a empresa de se adaptar ao mercado num curto espaço de tempo. Assim sendo, uma empresa não pode estar dependente de uma única fonte de gestão que assuma a liderança, sendo, por isso, necessário que esta seja passada e incentivada aos níveis hierárquicos inferiores que consigam produzir novas ideias e capacidades que conduzam ao sucesso empresarial, a uma velocidade mais elevada. Desta forma, para uma melhor gestão, é necessário que os líderes empresariais sejam capazes de providenciar uma maior liberdade e confiança aos seus funcionários, que permita à empresa beneficiar de ideias inovadoras e criativas.

Na ABCBR, a visão pela qual a empresa se rege é a de assegurar um futuro sustentado através de modelos de excelência. Para isso, foca-se na qualidade, agilidade, flexibilidade, competências dos seus colaboradores, inovação, no melhoramento contínuo e foco no cliente. Uma das preocupações contantes é fazer com que os funcionários percebam quais as estratégias

e objetivos que regem a empresa, assim como, qual é, ou deverá ser, o seu papel para a ajudar a melhorar a performance empresarial e, por sua vez, promover níveis de qualidade mais elevados. Por essa mesma razão, os *managers* apoiam diversas ferramentas de comunicação, como por exemplo o AS+ - um questionário bianual feito a todos os colaboradores para que classifiquem diversas áreas da empresa, permitindo recolher ideias e opiniões dos seus colaboradores para melhorar processos e estratégias. Com estas mesmas ferramentas, os funcionários são encorajados a ter um papel e voz ativa na gestão da empresa, assim como a participarem com propostas de melhoria para a competitividade da mesma. É ainda passada aos funcionários a informação necessária, em reuniões constantes e estruturadas, sobre a situação atual dos concorrentes de modo a que as metas e objetivos de cada departamento sejam claros e concretizáveis.

O desenvolvimento pessoal dos colaboradores é também uma parte importante da função de liderança da ABCBR uma vez que os *managers* são responsáveis por identificar as lacunas de cada colaborador para que, e baseado na avaliação de performance anual, sejam corrigidas com o objetivo de melhorar e aumentar os seus conhecimentos e desempenho. Em relação aos *stakeholders* externos há um constante acompanhamento e comprometimento por parte da empresa com os mesmos. Este nível de compromisso pode ver-se refletido em diversas parcerias, com Universidades ou com agências de desenvolvimento económico locais, e na participação em diversos eventos com entidades governamentais, de modo a partilhar conhecimento e experiência com a sociedade.

No que diz respeito à flexibilidade e gestão eficaz da mudança foi aplicado o Sistema CIP (processos de melhoria contínua) do qual fazem parte o *Point CIP* e as DMM (reuniões diárias de gestão). O sistema CIP, conduzido pelos níveis de chefia mais elevados e avaliado trimestralmente, passa por analisar um indicador e/ou área que devem ser melhorados, assim como definir quais os objetivos e o que é necessário para os alcançar. Este deve seguir um plano

de identificação, implementação, revisão e aprendizagem, assegurando em simultâneo que todos os aspetos de trabalho - projetos, processos, produtos, serviços, cooperação, satisfação dos clientes e colaboradores e estrutura organizacional - são revistos e melhorados de forma contínua através do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Depois segue-se o *Point CIP*, conduzido pelos chefes das diferentes áreas e secções, que pretende alcançar padrões estáveis e sustentáveis, por exemplo definir os limites de intervenção para monitorizar os Key Performance Indicators (KPIs). Isto permite que seja possível assegurar a eliminação de problemas assim como descobrir e combater a sua causa. Por fim, a DMM, que como o nome indica atua numa base diária, trata do ajuste do processo à sua frequência e aos KPIs, da identificação e reação rápida dos novos desvios e ainda da resolução e eliminação dos mesmos, envolvendo não só as chefias diretas como todas as equipas e colaboradores das áreas afetadas.

4.2.2. Estratégia

Ao definir uma Visão e Missão deve ser assegurado que estas serão implementadas através do desenvolvimento de estratégias focadas em todos os *stakeholders* que fazem parte da empresa. Assim sendo, tanto as políticas da empresa como os seus planos, objetivos e processos, são desenvolvidos e orientados para irem de encontro às necessidades dos supramencionados, sendo ainda que a estratégia pela qual a empresa se rege deve garantir a sustentabilidade económica, social e ecológica da mesma e do meio envolvente.

Com uma visão, missão e estratégia clara a ABCBR cria benefícios para a sociedade e clientes mantendo a sua posição como líder de mercado. O principal objetivo é desenvolver produtos e/ou serviços que melhorem a qualidade de vida, e ao mesmo tempo que conservem os recursos naturais. A nova estratégia da ABCBR – *Be One, ABCM / Be One ABCM* – foca-se em transmitir a mensagem de que a divisão deve, não só ser a número um do mercado, como também fomentar e promover o trabalho em equipa para o cumprimento dos objetivos. Para a definição desta estratégia foram identificados seis pontos chave para os quais a ABCBR deve

contribuir - Uma equilibrada distribuição regional de vendas, ao cativar novos clientes e ser um pilar exportador de conhecimento; Agilidade, ao adotar e adaptar novas tecnologias de acordo com as flutuações dos volumes de produção e ao conceber novos meios de produção flexível e reutilizáveis; Serviços interligados, uma vez que a ABCBR industrializa e lança produtos que permitem ligar os utilizadores ao mundo digital; Rentabilidade, por oferecer serviços com *know-how* especializado assim como por otimizar processos com enfoque nos custos; Crescimento, uma vez que apoia e potencializa localmente as competências e condições necessárias para receber novos negócios; e, por fim, a Eficiência e Eficácia ao definir objetivos claros entre departamentos e aumentando a transparência dos processos. Esta estratégia foi fortemente difundida e comunicada através de *workshops*, primeiro para os membros com posições mais elevadas (quadros de gestão de topo, *team leaders*...) e depois numa sucessão em cascata até aos níveis mais baixos, assim como através de várias ferramentas internas de comunicação. Fazem ainda parte da estratégia pontos como a inovação, *benchmark*, comprometimento e melhoria das capacidades individuais que, por sua vez, são mensurados através da concretização de objetivos e indicadores de performance (KPIs). O plano estratégico da ABCBR é derivado e definido, através dos chefes de equipa, de acordo com os resultados e opiniões dos funcionários, sendo documentados no BSC (*Balanced Scorecard*). Após a aprovação deste, o plano mencionado é aplicado a todas as áreas empresariais da organização e os resultados são contabilizados trimestralmente.

Para que seja possível a comunicação, implementação e monitorização da estratégia, e também das políticas que a suportam, são várias as atividades postas em prática. A que mais abrangência e impacto teve foi a implementação de uma nova política organizacional que visa uma maior comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, para uma melhor fluência de ideias e, posteriormente, melhores resultados. O propósito desta foi, em conjunto com a missão e visão da ABCBR, definir um melhor processo de comunicação que permitisse envolver todos

os *stakeholders*, para que pudessem ser definidos objetivos claros, tanto para a empresa como para os colaboradores. Assim sendo, são agendadas, anualmente, reuniões estratégicas, as IMM (reuniões de gestão internacionais), nas quais participam o *Top Management* das diferentes localizações que fazem parte da divisão ABCM, que no caso da ABCBR são dois, assim como os chefes de departamento para que seja implementada a estratégia a seguir no ano seguinte. Posteriormente, essa mesma estratégia é implementada na ABCBR nas reuniões de chefes de equipas, que contam com todos os administradores das diferentes áreas, assim como os chefes de departamento. De seguida, e com uma frequência trimestral, segue-se a MIS (sessões informativas de gestão), uma reunião de *follow-up* na qual participam, de novo, todos os gestores das várias localizações ABCM e que serve para avaliar e monitorizar os progressos alcançados com a nova estratégia implementada.

No que toca à comunicação foram introduzidos diversos meios, com diferentes periodicidades, que permitem o fluxo de informação entre todos os associados e entre os vários níveis hierárquicos empresariais, como é o caso do diálogo anual entre todos os colaboradores e os membros da administração numa sessão de perguntas e respostas sobre a situação do negócio. É ainda de destacar a ABCBR+, uma revista trimestral, que contém vários relatórios temáticos sobre os departamentos ABC, assim como informação atualizada sobre os tópicos estratégicos da empresa; a ABCBR *Newsletter*, que semanalmente fornece aos colaboradores notícias sobre a empresa a nível mundial; a ABCGN e a Comunidade *Be One ABCBR*, plataformas *online*, disponíveis na rede interna da empresa, onde são discutidos vários tópicos e dadas várias informações numa base diária; e ainda os questionários dos colaboradores, AS+, conduzidos de dois em dois anos, que permitem recolher e analisar a opinião dos colaboradores sobre diversas áreas e aspetos a melhor da empresa.

4.2.3. Pessoas

As pessoas são essenciais para o funcionamento de uma empresa, uma vez que são estas que fornecem não só inspiração, criatividade, motivação e visão, como também possuem as competências necessárias para assegurar a performance empresarial. Assim sendo, é cada vez mais importante que sejam criadas e incentivadas culturas que permitam não só uma grande performance empresarial, mas também um maior e mais sustentado desenvolvimento dos objetivos pessoais de cada colaborador. Dado isso, para que uma empresa consiga ser competitiva, deve desenvolver de forma contínua as capacidades dos seus associados assim como garantir a promoção de justiça e equidade para os mesmos. Desta forma, é fundamental que sejam postas em práticas políticas que permitam uma maior ligação e comunicação com os colaboradores, assim como o reconhecimento dos mesmos, criando, consequentemente, sistemas de recompensas para aumentar o comprometimento e o aumento da capacidade desses em prol da organização. É também de extrema importância incluir os colaboradores, de toda a cadeia de valor, no plano estratégico da empresa, uma vez que não só são estes que vão percecionar a maior parte das mudanças sofridas na organização, como também têm conhecimentos sobre os processos e funcionamentos aplicados no local de trabalho.

Não só é necessário saber contratar as pessoas certas, como também é importante saber como as manter motivadas e interessadas. Para isso é preciso providenciar formações, numa base contínua e regular, para que os colaboradores possam desenvolver as suas capacidades, aumentar a sua performance e, consequentemente, a produtividade e competitividade da empresa. No seguimento da melhoria das capacidades de cada funcionário é ainda importante saber definir objetivos a nível individual, e reconhecer e premiar aqueles que já foram alcançados, para que os colaboradores possam desenvolver os seus pontos fracos e ser uma mais valia para a empresa.

A ABCBR tem vindo a reformular a sua estratégia de Recursos Humanos (RH) ao longo dos últimos anos, passando a operar através de um novo conceito administrativo baseado em centros de *Shared Services*, com o objetivo de aumentar a produtividade e eficiência dos processos administrativos. Desta forma, os serviços de RH locais têm mais tempo e recursos para se focarem no suporte de operações departamentais ao trabalharem em contacto direto com os *managers* e colaboradores. No que toca a processos de RH e, para os colaboradores que já fazem parte da empresa, várias medidas e sistemas têm sido aplicados para ir de encontro às necessidades de crescimento pessoal dos mesmos. O TAR (*Talent and Associate Review*) uma discussão sobre o potencial desenvolvimento pessoal e profissional, assim como dos objetivos de cada funcionário, em colaboração com o seu *manager* e o departamento de RH. É também no TAR que é discutida a possibilidade de promoção e alcance de posições e cargos mais elevados; o ASR (*Associate Salary Review*) – uma ação que toma lugar uma vez por ano e que se baseia num acordo entre os supervisores e o departamento de RH para aumentar os salários, numa escala geral, baseando-se na sua performance e objetivos cumpridos de cada um. E o GPD (*Goals & Performance Dialogue*) – um diálogo anual entre o colaborador e o seu *manager* onde são acordados os objetivos e metas do próximo ano, assim como quais são os desejos do colaborador e como podem ser alcançados. Estes novos processos de RH permitem identificar novos talentos, assim como promover o desenvolvimento de competências e a transferência de conhecimentos dentro da empresa. São ainda apoiados, numa ótica de desenvolvimento pessoal, novas oportunidades fora de Portugal através de *Short Term Assignments* (STAs), para aumentar o número de associados com experiência internacional e um conhecimento redobrado nos processos e nas outras divisões.

Para encontrar e aplicar as melhores práticas organizacionais possíveis são feitos regularmente *benchmarks* com outras empresas locais, utilizando também uma nova política salarial que permite comparar os salários da empresa com os que estão em vigor no mercado

para que seja possível uma adaptação em concordância com os mesmos. Quanto à flexibilidade no local de trabalho foram criadas novas formas contratuais, assim como novos tipos de horários na divisão ABCM que melhor se ajustam ao crescente número de colaboradores e às necessidades dos mesmos e da produção. Uma vez que o número de novos colaboradores tem vindo a aumentar de forma bastante sustentada, foram ainda postos em prática novos processos de integração dos quais fazem partes planos de *onboarding* e *handover* dentro de cada equipa, e relativos a tarefas específicas, assim como reuniões regulares de *follow-up* com os *managers* e as chefias diretas. Isto permite uma maior adaptação dos colaboradores à estrutura e cultura da empresa assim como um aumento da eficiência do trabalho de equipa, e por sua vez a uma redução na taxa de rotação.

4.2.4. Parcerias e Recursos

Podemos entender parcerias por relações de trabalho, entre duas ou mais entidades, formadas com outras empresas, consumidores, sociedades, fornecedores, entidades educacionais ou organizações não governamentais, e que devem ser mantidas e nutridas para suportarem a empresa, em concordância com a sua estratégia. O propósito deste tipo de parcerias é poder providenciar aos consumidores valor acrescentado que não seria possível alcançar caso a empresa atuasse sozinha, como por exemplo uma redução nos tempos de entrega dos produtos/serviços ou dos custos dos mesmos.

No que toca aos recursos há que ter em conta que estes podem ser de dois tipos, financeiros ou materiais. Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam nos dias de hoje é conseguir maximizar a utilização dos recursos enquanto minimizam o efeito negativo que possa ter para o ambiente ou sociedade. Para isto é necessário o uso de ferramentas tecnológicas para manter uma vantagem competitiva face aos concorrentes, assim como o envolvimento de todos os colaboradores e *stakeholders* no desenvolvimento de novas soluções sustentáveis.

A ABCBR pretende fortalecer e expandir globalmente a sua cultura de inovação assim como reforçar o seu papel como agente ativo no que toca ao desenvolvimento da economia local e do futuro da região onde está inserida. Assim sendo, em 2013, a ABCBR iniciou uma parceria de I&D com a universidade do Minho que permitiu, utilizando o conhecimento e recursos académicos combinados com os métodos e padrões de qualidade da ABC, alavancar três projetos de I&D focados nas melhorias dos ciclos e desenvolvimento de produção da divisão ABCM. Foi ainda criado o DONE Lab., um centro de investigação na Universidade do Minho focado na manufatura de produtos e ferramentas, com o intuito de ajudar a empresa a desenvolver soluções que permitam uma diminuição dos custos, um aumento da produção e acelere o lançamento de novos produtos.

Em relação aos fornecedores, e tendo em conta que estes são os principais agentes no que toca a assegurar a qualidade dos produtos, a ABCBR faz questão de trabalhar de forma regular em conjunto com os mesmos de modo a desenvolver e promover melhorias nos materiais providenciados. Isto associado ao facto de continuarem a investir, juntamente com os fornecedores, não só em novas tecnologias, como também no melhoramento das suas instalações, leva a que consigam manter uma posição privilegiada no que toca à competitividade do mercado, à qualidade dos seus produtos e a elevados níveis de produção. Já no que toca aos recursos tecnológicos a ABCBR está constantemente envolvida no desenvolvimento de novas tecnologias, em conjunto com diversos fornecedores, de modo a ajudar a empresa a manter a sua competitividade e qualidade. Para isto foram criados departamentos de TI específicos que controlam regularmente se os desenvolvimentos tecnológicos vão de encontro às necessidades da empresa, e se cumprem todos os requisitos legais de segurança e privacidade, sendo que, desde 2016, cerca de 85% dos departamentos têm pelo menos um colaborador responsável pela segurança de dados.

Uma vez que a partilha de informação é importante a ABCBR rege-se e incentiva a ideia *Yokoten*, uma filosofia de origem japonesa que apoia a partilha das melhores práticas, assim como a filosofia de que, numa empresa, a informação e o conhecimento devem ser transferidos de forma horizontal entre os vários sectores, áreas e departamentos da mesma. Para que esta filosofia seja aplicada existem várias reuniões, semanais e mensais, onde participam colaboradores de diferentes departamentos para que seja possível o alinhamento de processos assim como a identificação de problemas e soluções que possam ser comuns entre os mesmos. Esta partilha de conhecimentos permite um aumento da eficiência, do conhecimento entre departamentos e áreas, da motivação dos associados assim como da colaboração entre estes. É ainda possível a partilha de informação interna através da *ABC Connect*, uma plataforma online que funciona como um espaço onde é possível desenvolver redes de *network* e transferência de conhecimentos entre todos os associados da empresa.

4.3. Resultados

Há quatro áreas de resultados evidenciados no modelo, os resultados dos Clientes, das Pessoas (ou seja, dos colaboradores), da Sociedade e do Negócio. Estes resultados provêm dos feitos e conquistas alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Cada um dos resultados, exceto os Resultados do Negócio, é dividido em duas partes de critérios diferentes, sendo eles os indicadores de perceções e os indicadores de performance. Os primeiros são as perceções que os colaboradores ou clientes têm da empresa e/ou do produto e são normalmente obtidos através de questionários, comentários, avaliações de pós-venda, queixas, entre outros. Já os segundos são resultados, e utilizam-se medidas internas para monitorizar, compreender, prever e melhorar a performance da empresa, assim como as perceções externas. Para que uma empresa alcance elevados níveis de qualidade e, consequentemente excelência, é necessário que se desenvolvam um conjunto de indicadores de performance (KPIs), com objetivos claros e exequíveis, para determinar se as suas estratégias estão de facto a ir ao encontro das

necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Os seus resultados devem ser positivos e sustentados durante pelo menos 3 anos, e devem ser divididos e segmentados por áreas empresarias para que seja mais perceptível aquilo que deve ser melhorado e onde a performance é mais fraca (EFQM, 2013). Para que se mantenha competitiva no mercado uma empresa deve ainda utilizar os seus resultados e indicadores de performance como meio de comparação com empresas semelhantes, e principalmente com a empresa considerada “*best in class*”, assim como utilizá-los para perceber as tendências futuras do mercado.

4.3.1. Resultados dos clientes

Dado que os clientes são os consumidores finais de um produto/serviço, sendo que percecionam a qualidade dos mesmos, uma estratégia com foco na satisfação do cliente é sem dúvida um conceito fundamental de excelência. Os resultados dos clientes expressam o nível de satisfação do mesmo relativamente à empresa, assim como a perceção e alcance da Missão e Visão desta. Assim sendo, é fundamental que exista um elevado investimento financeiro e a nível de tempo, de maneira a perceber quais são as necessidades e desejos dos clientes, para que seja possível estabelecer processos que permitam entregar os produtos e/ou serviços em conformidade com os prazos, custos e qualidades prometidos. As perceções dos clientes são, normalmente, a dimensão mais importante dos resultados, uma vez que é possível analisar e perceber os pontos fracos que devem ser melhorados.

A ABCBR assegura uma relação sustentada com os seus clientes, que por sua vez estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. As perceções dos clientes são mensuradas através de inquéritos de satisfação, avaliações periódicas, queixas, comentários e ainda de prémios e portais do consumidor. É ainda pedido, de forma frequente e proactiva, o *feedback* dos clientes para apurar a satisfação dos mesmos em relação ao serviço prestado, o qual tem vindo a aumentar gradualmente, como se pode ver na Figura 4 (Anexo A). Os resultados destes questionários são consequência de várias medidas implementadas até à data para colmatar as

necessidades dos mesmos, tais como a criação de equipas específicas para apoio ao consumidor e ainda o desenvolvimento de um serviço de apoio ao cliente, ativo 24 horas por dia.

No final de 2012 o processo de avaliação da satisfação dos clientes foi revisto, o que levou à criação de um novo inquérito anual que permitiu a melhoria dos resultados na área de qualidade, comunicação com o cliente e ainda *benchmarking*. Adicionalmente, em 2016, e dado que nesse ano o número de visitantes aumentou em cerca de 20% comparativamente aos anos anteriores, foi criado outro inquérito para apurar a satisfação dos clientes relativamente às visitas prestadas às instalações da ABCBR, que, de acordo com os resultados na Figura 5 (Anexo A), tem vindo a aproximar-se e a estar em maior conformidade com a empresa considerada para o propósito *best in class*.

Além das perceções dos clientes a ABCBR tem ainda um conjunto de indicadores chave que permitem apurar a satisfação dos mesmos. Estes indicadores refletem a performance da empresa em termos de qualidade, compromisso e lealdade para com os consumidores, e permitem a monitorização constante e a consequente aplicação de medidas corretivas, sempre que tal se justifique. Ao cruzar os resultados dos KPIs com as respostas dos questionários dos clientes foi possível concluir que o tempo de resposta ao consumidor deveria ser selecionado como um ponto a melhorar para aumentar a satisfação dos mesmos. Assim sendo foi analisada a perceção dos clientes no que toca à disponibilidade, eficiência e satisfação geral relativamente ao apoio ao cliente e resolução de queixas. Analisando as Figuras 6, 7 e 8 (Anexo A) podemos comprovar que, para todos os indicadores mencionados, a ABCBR consegue, em média, resultados superiores comparativamente à *best in class*. Esses resultados derivam de uma melhor estratégia de comunicação com os clientes assim como da aplicação de processos mais inovadores de resolução de problemas, como o processo 8D. Ainda como resposta às queixas devido ao tempo de espera na resolução de problemas foi adotado o “2-14-60” como método estratégico para a melhoria da qualidade e melhores resultados. Este processo segue a lógica de

que no primeiro dia a queixa deve ser registada, sendo que as medidas de contenção serão implementadas no segundo dia. Até ao décimo quarto dia devem ser identificadas a fonte e a causa do problema assim como um plano de medidas corretivas. O sexagésimo dia deve então ser o limite máximo para a implementação do processo de resolução e para a obtenção do *feedback* dos clientes. Sendo assim, para melhorar e reduzir o tempo de reposta aos consumidores, este método foi identificado como um KPI estratégico e mantido como foco da gestão de Qualidade em 2016. Foi ainda implementado o método PDCA para seguir e monitorizar as atividades da empresa em conjunto com todos os *stakeholders* envolvidos.

4.3.2. Resultados dos colaboradores

Colaboradores motivados e satisfeitos são um recurso essencial para o sucesso de qualquer empresa, uma vez que são estes que diferenciam e acrescentam valor à mesma. Não só são uma fonte de criatividade e inovação como também providenciam as competências necessárias para manter um negócio a funcionar, podendo assim ser considerados um dos maiores recursos que uma empresa possui e que deve valorizar. Há várias maneiras diferentes de medir as necessidades e satisfação atual dos colaboradores de uma empresa. No entanto, para isto, é necessário ter também em conta quais são as motivações e aspirações que mantêm esses mesmos colaboradores satisfeitos. De acordo com Maslow (1943), por norma, as pessoas têm motivação para satisfazer primeiramente os níveis de necessidades mais baixos antes de passarem para os mais elevados. No entanto, mesmo dentro das várias categorias de necessidades, cada pessoa tem necessidades, ascensões e aspirações diferentes. Por isso mesmo, é preciso não só perceber quais são as motivações dos colaboradores, como também como é que estes agem e se situam dentro de cada nível hierárquico, e quais são as necessidades específicas e pessoais de cada um.

A ABCBR tem vindo a melhorar significativamente os seus resultados no que toca aos colaboradores, que seguem não só os resultados gerais do negócio como também contribuem

para estes. A nova estratégia de negócio foi definida tanto internamente, através dos *managers*, clientes internos, colaboradores, conselho de gestão e recursos humanos, como externamente, por meios de *benchmarking*, comparação de salários, ranking dos colaboradores, entre outros.

Recentemente, e cada vez mais, foram transferidas várias linhas de produção, assim como recursos de I&D e serviços, de países com a Hungria, Índia e Alemanha, para a ABCBR, o que vem confirmar a atratividade do local no que toca a produtos e processos tecnológicos. Desta forma tem sido necessário aumentar não só o número de colaboradores como também a sua lealdade e compromisso para com a empresa. A ABCBR foi a localização com um crescimento mais rápido do grupo ABC na Europa, em 2016, sendo que foram contratados mais de 700 novos colaboradores, demonstrado pela Figura 9 (Anexo B), que levou também a um aumento do número dos mesmos com maiores qualificações. Dado isto, e juntamente com as suas práticas de satisfação dos colaboradores, foi possível à empresa ganhar o prémio de mérito de “Empregador mais atrativo em Portugal na área da Indústria e Empresas Tecnológicas”, sendo que também as taxas de aquisição e retenção nos eventos de empregabilidade organizados pela mesma são elevadas. Outro indicador de boa competitividade, para além do aumento no número de contratações, vê-se refletido na adaptação rápida ao mercado e às necessidades de recrutamento, assim como na melhoria dos custos de produção e evolução da flexibilidade no local de trabalho. É ainda de frisar a redução drástica da taxa de flutuação de funcionários indiretos, sendo que a taxa de diretos aumentou como proporção ao aumento de contratações, apesar de ser também bastante baixa (Figura 10, Anexo B), e ainda a mais notável taxa de flutuação de 0% nos cargos de gestão desde 2015, sendo que há cada vez mais oportunidades de rotação de tarefas entre os colaboradores para que se qualifiquem para os níveis mais altos. Para permitir o crescimento rápido da organização foi necessário criar novas posições de trabalho, sendo que a maioria das posições de primeiro e segundo nível de gestão foram

ocupadas por colaboradores da empresa, locais ou internacionais, permitindo a criação de uma cultura de desenvolvimento pessoal e de carreira dos associados.

Para aumentar o comprometimento e a lealdade dos funcionários vários programas de aprendizagem e desenvolvimento foram criados e oferecidos pela empresa, representados na Figura 11 (Anexo B), podendo estes ser referentes a diversas áreas relevantes para o trabalho diário dos mesmos, como por exemplo aulas de alemão. Deve ainda ser realçada a diminuição da taxa de absentismo e da taxa de ausências por motivos de saúde, comprovada nas Figuras 12 e 13 (Anexo B) respetivamente, alcançadas através do aumento da atenção dada a tópicos de saúde e segurança no local de trabalho, refletindo ainda um aumento no comprometimento e reforço do trabalho em equipa.

4.3.3. Resultados da Sociedade

Mesmo que a área financeira continue a ser um fator vital numa empresa, há vários outros indicadores de performance que têm vindo, cada vez mais, a ganhar relevância, tais como a satisfação do cliente, a estratégia departamental ou ainda a performance dos fornecedores. Apesar disto há empresas que estendem a sua definição de Excelência ao fazerem uma avaliação da maneira e impacto do seu negócio em convivência com os diferentes grupos da sociedade. Podemos entender sociedade como qualquer indivíduo ou grupo que seja afetado pela existência de uma empresa, excluindo os clientes, fornecedores, parceiros ou colaboradores, e ainda como o ambiente – fauna e flora – que rodeia o local onde a empresa está instalada. Assim sendo, atualmente, o preço deixou de ser o único fator de escolha e é cada vez mais relevante e importante a perceção que os consumidores têm da empresa num contexto social, e do impacto da mesma no meio envolvente. Sendo que é também de considerar o aumento das responsabilidades legais que levam a mudanças operacionais para que as empresas cumpram a lei. Desta forma, é de realçar que para ser excelente uma empresa deve implementar, adotar e

saber gerir processos e sistemas que lhe permita perceber, monitorizar e, posteriormente, melhorar o seu comprometimento com a sociedade e os seus *stakeholders*.

No que toca a Segurança Ambiental a ABCBR tem a clara visão de preservar os recursos naturais dos quais a vida está dependente, para o presente, e para as futuras gerações, defendendo assim técnicas e inovações que tornem a vida mais segura, confortável e mais ambientalista. A ABCBR aplica ainda um sistema interno de Gestão Ambiental com procedimentos e medidas de melhoria, como por exemplo a redução de emissões de CO₂ e a implementação da ISO 50001 para a gestão de energia. Entre 2011 e 2013 foram realizados vários investimentos em soluções sustentáveis e inovadoras no que toca ao consumo e gestão de energia e desperdícios, que têm sido bem-sucedidos, conforme comprovado na Figura 14 (Anexo C), assim como criados projetos de conscientização no que toca ao ambiente e ações sociais ao patrocinar, doar e apoiar o voluntariado em áreas como a educação. Para melhorar a segurança no local de trabalho, e também a proteção ambiental, o departamento central da ABC definiu alvos para as taxas de acidente e emissões de CO₂, como a diminuição destas em cerca de 35% até ao ano 2020 para todas as localizações fabris em Portugal, que como se pode ver na Figura 15 (Anexo C), a ABCBR ainda não atingiu em virtude do seu elevado crescimento. Define ainda objetivos para o gasto e consumo de água para cada ano, que têm sido cumpridos, conforme demonstrado na Figura 16 (Anexo C). Todos os anos a ABCBR publica ainda uma declaração em que compila todos os dados referentes à gestão ambiental. Estas atividades ajudaram a satisfazer a política ambiental da empresa, a reduzir custos de operações, como por exemplo de eletricidade, gás e de transportes, e ainda a aumentar a competitividade e, por conseguinte, a satisfação dos colaboradores e clientes.

Desde 2012 que, na sua estratégia de responsabilidade social, conta com um conjunto de atividades anuais, com três grandes objetivos – apoiar os colaboradores, apoiar a comunidade

local e apoiar a educação. Desta forma organiza nas suas instalações um campo de férias de Verão para os filhos dos colaboradores, com atividades lúdicas sobre a empresa e o ambiente.

No que toca ao apoio às comunidades locais a empresa está associada e participa em diversas ações de caridade como a construção de casas, reabilitação de orfanatos, receitas para instituições e serviços no Banco Alimentar. Estas ações permitem gerar consciencialização e aumentar a visibilidade da ABCBR e de como esta consegue ajudar e ser útil para a sociedade, que de acordo com a Figura 17 (Anexo C) tem uma reputação mais elevada aos olhos do consumidor quando comparada com o grupo ABC. Está ainda a ser desenvolvido um novo questionário, para apurar a reputação da ABC em Portugal, alinhado com o modelo já utilizado a nível mundial, que cobrirá tópicos como a reputação dos produtos e serviços, a relação dos clientes com a marca e ainda a posição desta no mercado de acordo com a sua estratégia. Este questionário vai permitir comparar a empresa não só com os seus principais concorrentes, como também com as outras divisões da empresa a nível local, nacional e internacional. No campo da educação a ABCBR presta suporte ao IEFP, o instituto governamental de emprego, ao contratar colaboradores inscritos no mesmo, promover formação e treino, e por patrocinar os melhores estudantes das escolas e universidades da região, sendo que nos últimos anos a ABCBR aumentou o número de vagas para colaboradores estagiários, representado na Figura 18 (Anexo C).

4.3.4. Resultados do Negócio

Todas as empresas produzem resultados, sendo eles os mais tradicionais – volume, custos e qualidade dos produtos e/ou serviços – ou os que advém do fluxo e transação de informação, conhecimento e ações entre as várias variáveis da organização (colaboradores, clientes, etc.).

Numa empresa que se considere excelente todas as ações de cada colaborador são programadas para adicionar valor ao negócio e, por conseguinte, para influenciar e melhorar a

performance do mesmo. Os resultados de uma empresa estendem-se, também, aos parceiros e fornecedores enquanto estiver estabelecida uma situação de “*win-win*” para ambos.

A estratégia da ABCBR expressa a sua Missão e Visão e está alinhada com orientação da divisão ABCM. O BSC, é implementado através da divisão ABCM e tem em conta a estratégia e objetivos da mesma, seguindo assim as áreas de foco da divisão – Liderança e Cooperação, Rentabilidade, Eficiência, Eficácia e Crescimento – e conta ainda com os objetivos propostos nas reuniões das equipas de gestão e estratégia da ABCBR. Os resultados são analisados trimestralmente pelos *managers* de todas as divisões, sendo que as ações corretivas necessárias são aplicadas sempre que existam desvios em relação aos planos estabelecidos previamente.

No que toca ao lucro a ABCBR estabelece que deve ter um EBIT de pelo menos 8% das suas vendas para que seja possível gerar os investimentos necessários para o crescimento da divisão ABCM e manter a independência financeira da mesma. Tendo em conta os últimos resultados de *Turnover*, na Figura 19 (Anexo D), é possível perceber que em 2016 a empresa atingiu um novo recorde, apesar deste ter ficado abaixo do seu objetivo.

No que toca ao crescimento da empresa foi definido como objetivo, para conseguir ganhar margem de mercado, uma taxa superior a 10% relativamente à performance média do mercado. Desta forma, a ABCBR tem feito diversos investimentos, comprovado na Figura 20 (Anexo D), no que toca a maquinaria, equipamento, ferramentas, edifícios, e terrenos para expandir a sua área de trabalho, sendo que a ABCBR passou de uma área fabril com $14050m^2$ em 2015 para $249260m^2$ em 2017.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A ABCBR conseguiu ganhar o prémio EFQM na categoria “Aproveitar a Criatividade e Inovação” uma vez que implementou várias medidas em todas as áreas empresariais. Todas as mudanças implementadas levaram a um aumento da motivação dos colaboradores, medido através de inquéritos aos mesmos, contribuindo assim, de forma mais proactiva, para os vários processos empresariais e aumentando a produtividade e qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Em resposta à pergunta de pesquisa podemos afirmar que a implementação do modelo EFQM nesta empresa levou a uma melhoria em todos os resultados analisados.

No que toca ao apoio aos clientes foi possível aumentar não só a eficiência do serviço como também melhorar a percepção dos mesmos sobre o auxílio prestado, uma vez que foi possível diminuir o tempo de resposta às queixas aumentando então a sua satisfação.

A nível interno, no que toca aos colaboradores, foi possível não só aumentar o número dos mesmos, como também melhorar a qualidade nas condições de trabalho em campos como o salário, os benefícios e a prospeção de carreiras, assim como a oferta de formação regular e contínua em diversas áreas relevantes para o desenvolvimento dos mesmos.

A nível social e ambiental, a ABCBR tem vindo a melhorar os seus valores no que toca ao consumo de água, energia e emissões de carbono, contribuindo assim para o bem-estar ambiental. É ainda a maior empregadora da sua região, estando também envolvida em diversos projetos de apoio à sociedade local.

Por último, os resultados do negócio, que para muitos são considerados e percecionados como sendo os mais importantes e relevantes, permitem evidenciar as melhorias e aumento dos lucros da empresa, assim como do plano de investimentos da mesma.

Assim sendo, e tendo em conta os resultados obtidos, podemos concluir que ao guiar-se pelo modelo de excelência EFQM, são vários os resultados positivos e benefícios que uma empresa

consegue obter.

No caso apresentado, apesar do prémio ter sido atribuído apenas a uma das categorias, os resultados foram sentidos em toda a empresa e em todas as áreas e departamentos que fazem parte da mesma, uma vez que a autoavaliação e candidatura ao prémio deve ser feita tendo em conta a empresa como um só. Tendo isto em consideração, podemos ainda concluir que, mesmo que não seja possível alcançar o prémio de Excelência EFQM, a introdução das práticas citadas e recomendadas por este são uma mais-valia para qualquer organização, dado que as leva a uma autoavaliação constante e à identificação dos pontos mais fracos e que carecem de melhoria.

Num futuro trabalho, poderá ser estudada a aplicação dos mesmos meios noutras áreas empresariais, ou até noutra empresa, para perceber se existe uma maneira padronizada de alcançar resultados excelentes, ou se estes dependem de outras variáveis de acordo com a empresa, a sua cultura ou ainda, fatores externos.

Pode também ser analisada, futuramente, que outros meios deve a empresa desenvolver para alcançar o prémio nas outras categorias, ou até porque razão os meios implementados agora não foram suficientes para atingir o patamar de excelência e qualidade nas outras categorias subjacentes ao Modelo de Excelência da EFQM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, M., Sampaio, P., & Santos, G. (2013). O percurso na excelência das organizações portuguesas reconhecidas no âmbito do Modelo da EFQM. *Revista Qualidade*, (1/2), 1-9.

Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J., Escamilla-de-León, S. A., & Selvam, R. M. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 33-42.

Boele, E. B., Burgler, H., & Kuiper, H. (2008). Using EFQM in higher education: Ten years of experience with programme auditing at Hanzehogeschool Groningen. *Beiträge zur hochschulforschung*, 1(30), 94-110.

Bohoris, G. A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 30-43.

Bromley, P. D. (1990). Academic contributions to psychological counselling. 1. A philosophy of science for the study of individual cases. *Counselling Psychology Quarterly*, 3(3), 299-307.

Calvo-Mora, A., Domínguez-CC, M., & Criado, F. (2018). Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1259-1278.

Chong, V. K., & Rundus, M. J. (2004). Total quality management, market competition and organizational performance. *The British accounting review*, 36(2), 155-172.

Conti, T. (1997). *Organizational Self-Assessment*. London: Chapman & Hall.

Crosby, M., & Otto, G. (1995). Real business cycle models: an introduction. *Australian Economic Review*, 28(3), 55-70.

Crosby, P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Dahlgaard, J. J., Kanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). *Fundamentals of Total Quality Management*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

Davies, J. (2008). Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383-399.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in developing human resources*, 4(3), 335-354.

Easton, G. S., & Jarrell, S. L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.

EFQM (2013). *Excellence Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.

Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Juhl, H. J. (2001). The criterion weights of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), 783-795.

Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Juhl, H. J. (2002). Trends in EFQM criterion weights; the case of Denmark 1998-2001. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 22-28.

Evans, J. R., & Dean, J. W. (2003). *Total Quality, Management, Organization and Strategy* (3rd ed.). Mason: Thomson/South-Western.

Fuentes, M. D. M. F. (2003). La Incertidumbre Percibida del Entorno como Moderadora de la Relación entre la Gestión de la Calidad Total y el Desempeño. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (14), 139-160.

Ghobadian, A., & Gallear, D. (1997). GQT and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163.

Gómez, J. G., & Lorente, Á. R. M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.

Hakes, C. (1995). *The corporate self-assessment handbook for measuring business excellence*. London: Chapman & Hall.

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). The long-run stock price performance of firms with effective GQT programs. *Management Science*, 47(3), 359-368.

Huggins, L. P. (1998). Total quality management and the contributions of AV Feigenbaum. *Journal of Management History*, 4(1), 60-67.

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services*. New York: The Free Press.

Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.

Lascelles, D., & Peacock, R. D. (1996). *Self-assessment for Business Excellence*. New York: McGraw-Hill.

Leonard, D., & McAdam, R. (2002). The strategic placement of GQT in the organisation: a grounded study. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(1), 43-53.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Silabo.

Povey, B. (1996). *Continuous business improvement: linking the key improvement processes for your critical long-term success*. New York: McGraw-Hill.

Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft GQT, hard GQT, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.

Ritchie, L., & Dale, B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66(3), 241-254.

Rosa, M. J., & Amaral, A. (2007). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Eds.), *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation* (pp. 181-207). Dordrecht: Springer.

Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(3), 363-380.

Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The GQT magazine*, 16(2), 145-159.

Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management*, 17(4), 393-409.

Samuelsson, P., & Nilsson, L. E. (2002). Self-assessment practices in large organisations: Experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1), 10-23.

Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). GQT and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), 21-41.

Simões, J. A. M. (2011). *Qualidade na administração pública: estudo comparativo entre o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) e a Common Assessment Framework (CAF)*. Dissertação para obtenção para Grau de Mestre (não publicada), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact*. Harlow: Pearson Education.

Soares, J. M. (1994). *A Qualidade nos Serviços em Portugal – Ponto da Situação nos Setores Bancário e Segurador*. Dissertação para obtenção para Grau de Mestre (não publicada), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Soares, J. M. (2003). *A Study of the Influence of Cultural Differences on Perceptions of Quality in Retail Banking in England, Portugal and Spain*. PhD dissertation (unpublished), Kent Business School, University of Kent, Kent.

Sohal, A. S., & Terziovski, M. (2000). GQT in Australian manufacturing: factors critical to success. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 158-168.

Svensson, M., & Klefsjö, B. (2006). GQT-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project. *Quality assurance in Education*, 14(4), 299-323.

Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2003). A longitudinal study of GQT implementation: factors influencing success and failure. *Omega*, 31(2), 97-111.

Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.

Yadav, N., & Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. *Business Process Management Journal*, 19(6), 947-971.

Yin, R. (2018). *Case Study Research. Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.

ANEXOS

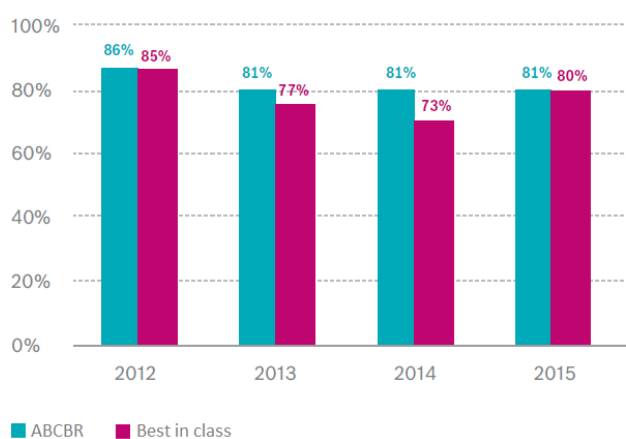
*Anexo A – Resultados dos Clientes***How Do You rate your overall satisfaction with ABCBR?**

Figura 4 – Perceção dos consumidores relativamente à sua satisfação geral da ABCBR

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

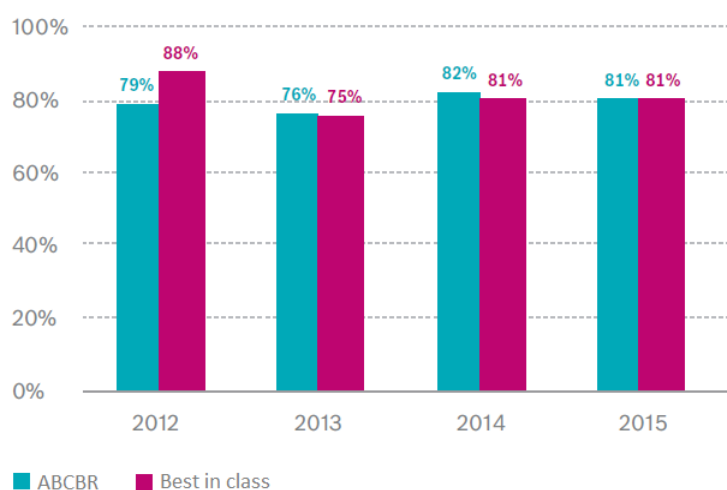
How Do You Rate the Quality of Visits to Your Facilities?

Figura 5 – Perceção dos clientes quanto à qualidade das visitas às instalações da ABCBR.

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

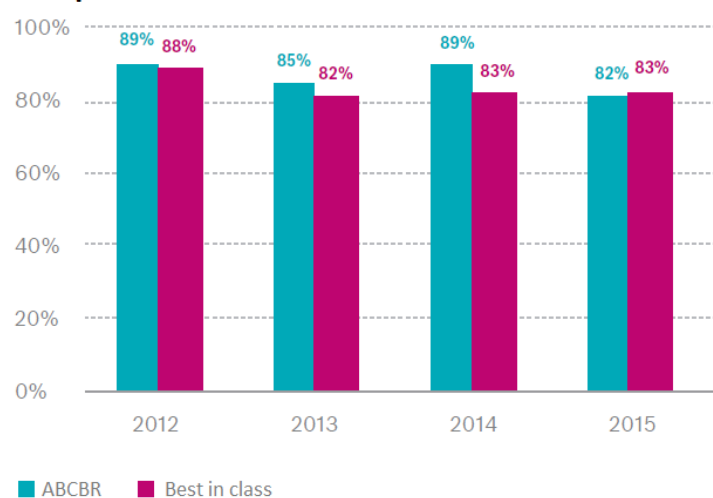
Customer Assistant Availability to Your Complaints?

Figura 6 – Perceção dos consumidores relativamente à disponibilidade da assistência ao cliente da ABCBR para resolver queixas

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

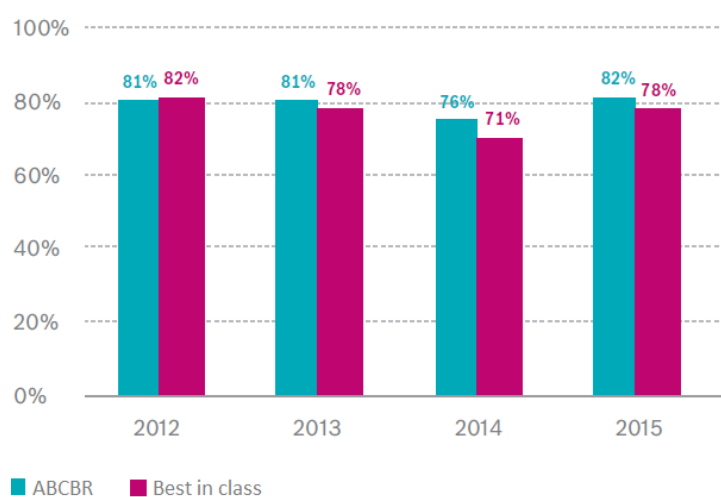
Customer Assistant Efficiency to Solve Your Complaints

Figura 7 – Perceção dos consumidores relativamente à eficiência da assistência ao cliente da ABCBR para resolver queixas

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

How Do You Rate the ABCBR Customer Assistant Performance?

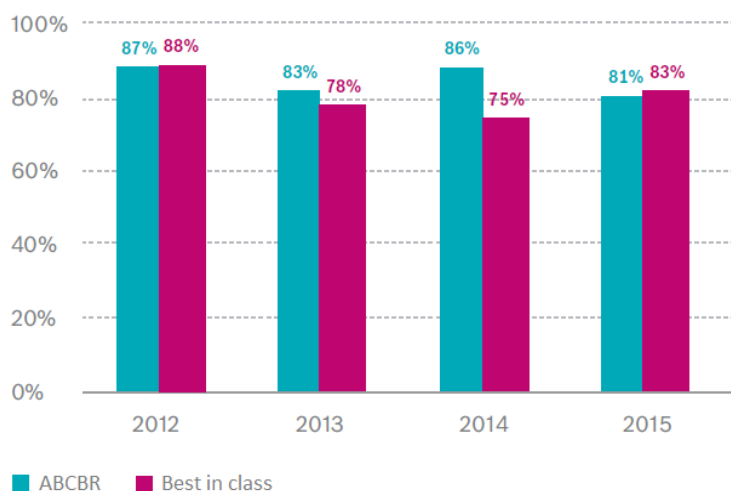


Figura 8 – Perceção dos clientes relativamente ao serviço de assistência ao cliente da ABCBR.

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Anexo B – Resultados dos Colaboradores

Total Associates

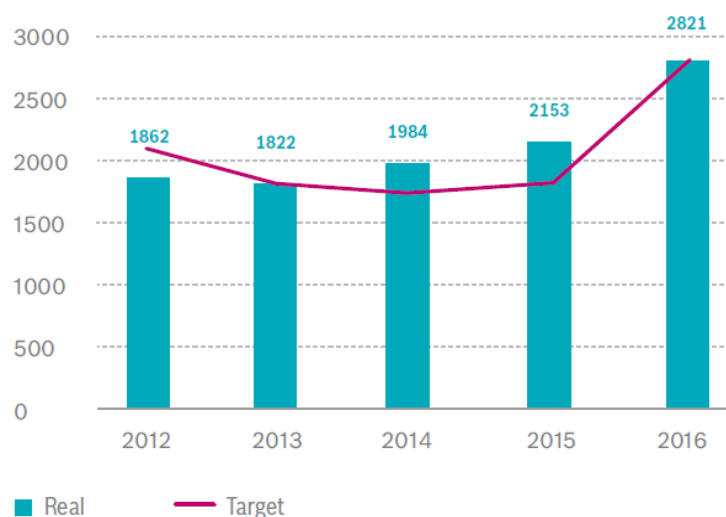


Figura 9 – Número Total de colaboradores da ABCBR

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Fluctuation Rate

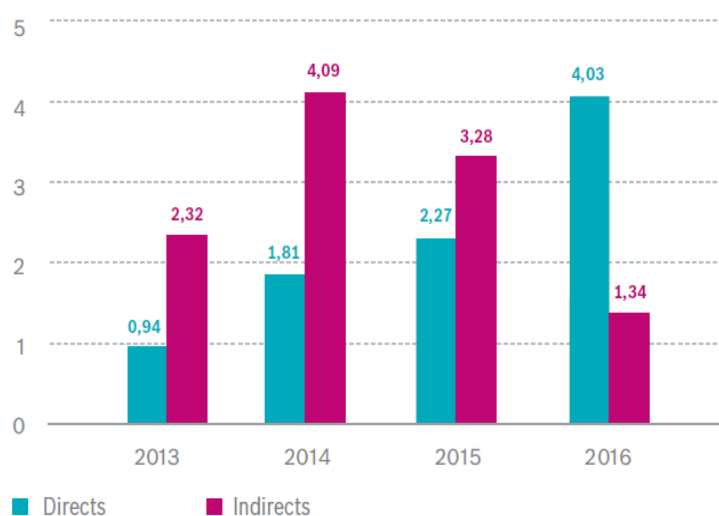


Figura 10 – Taxa de Flutuação de colaboradores Diretos e Indiretos da ABCBR

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Employees in Development Programs

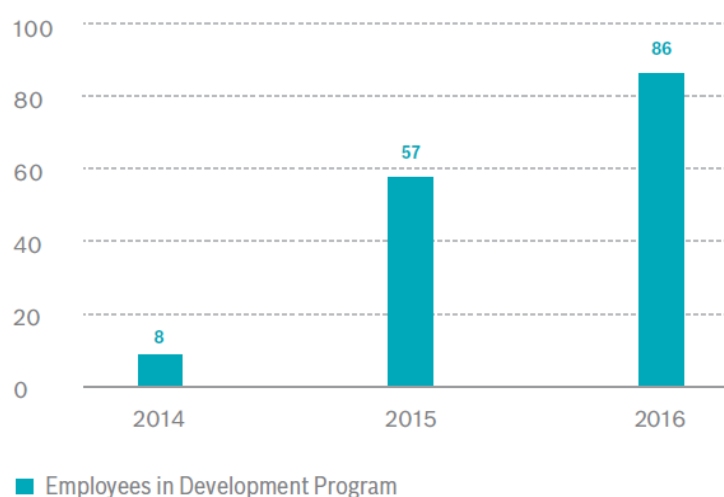


Figura 11– Número de colaboradores em programas de desenvolvimento da ABCBR

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Absenteeism

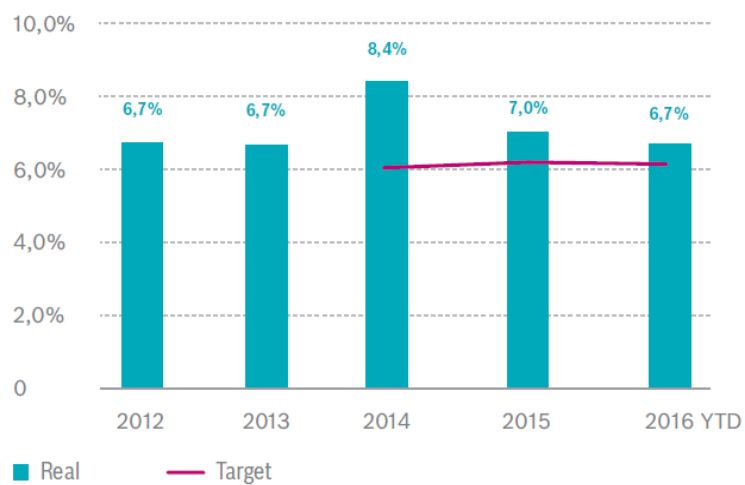


Figura 12 – Taxa de absentismo da ABCBR

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Sickness Rate

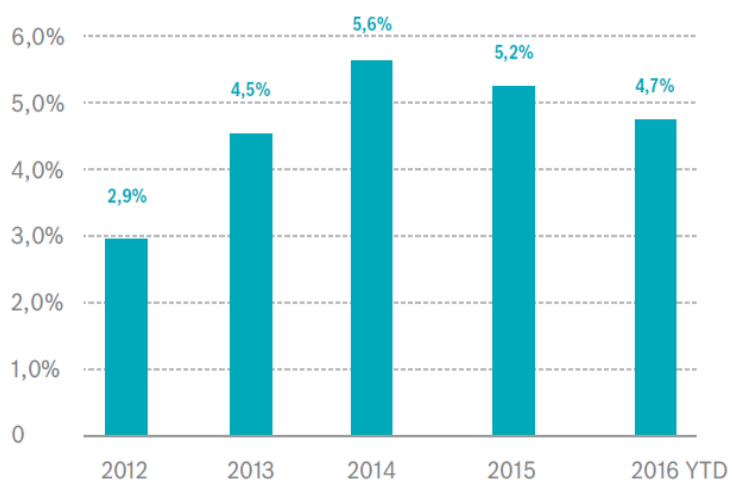


Figura 13 – Taxa de ausências por motivos de doença da ABCBR

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

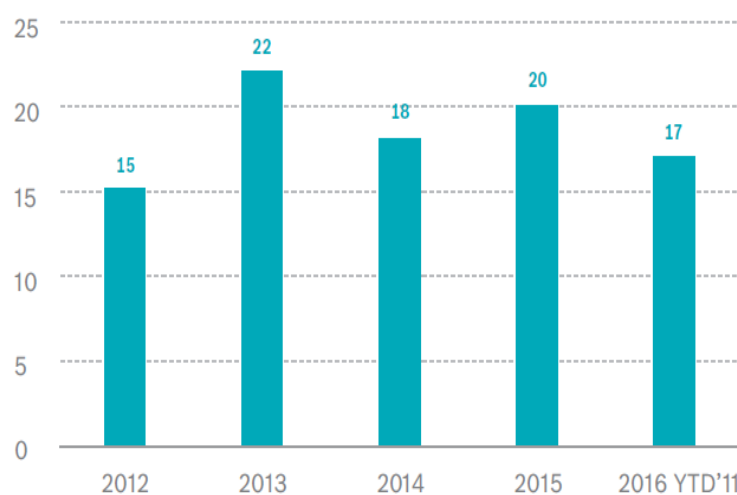
*Anexo C – Resultados da Sociedade***Relative Waste Consumption[t/Mio €]**

Figura 14 – Consumo de desperdícios da ABCBR (t/Milh.€)

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

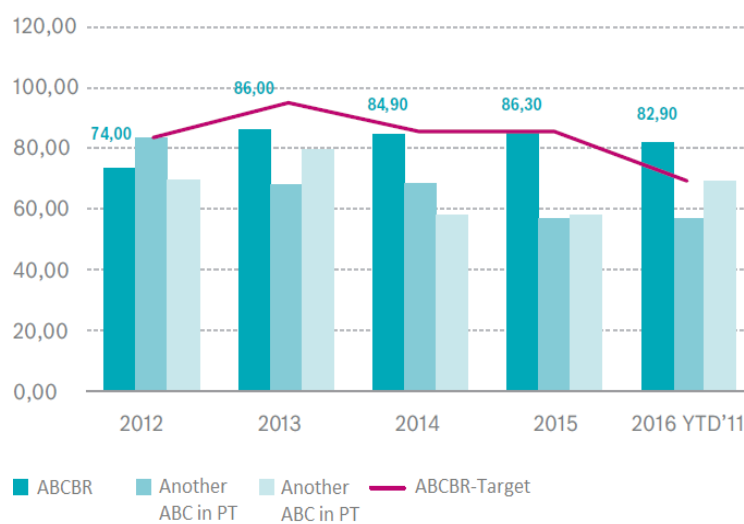
Relative CO₂ Emissions [t/Mio €]

Figura 15 – Emissões de CO₂ da ABCBR quando comparadas com outras localizações ABC em Portugal (t/Milh.€)

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Relative Water Consumption [m^3 /Mio €]

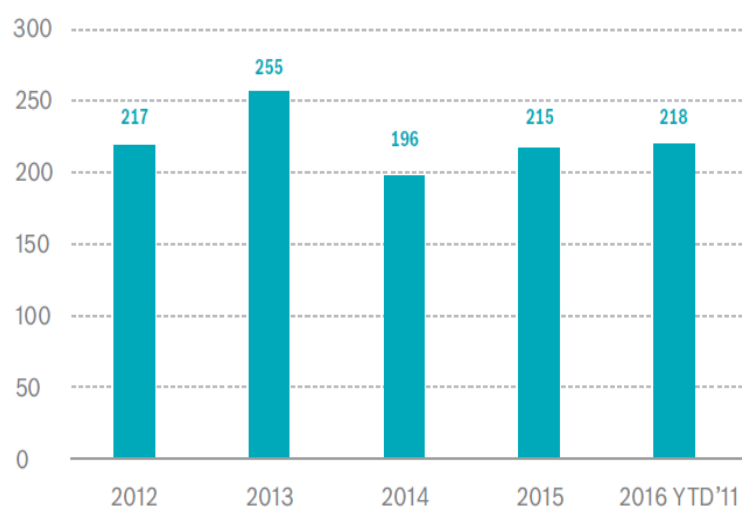


Figura 16 – Consumo de Água da ABCBR (m^3 /Milh.€)

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

The ABC Contributions for the Good of the Environment and Society

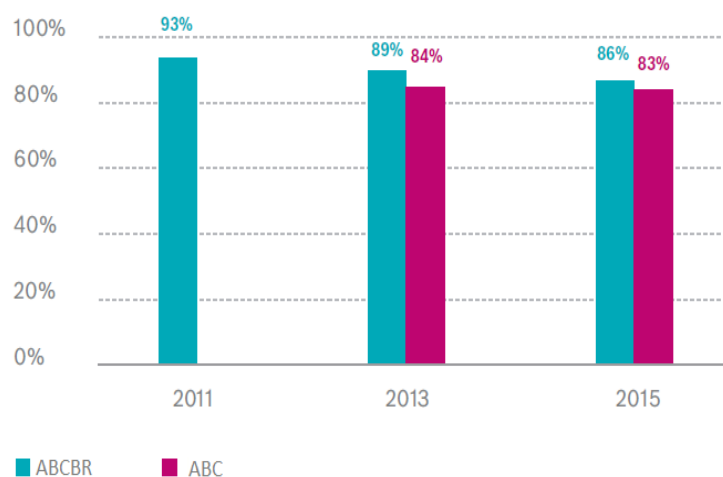


Figura 17 – Perceção dos clientes da influência positiva da ABCBR para o ambiente e para a sociedade em comparação com o grupo central ABC.

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Number of Internships

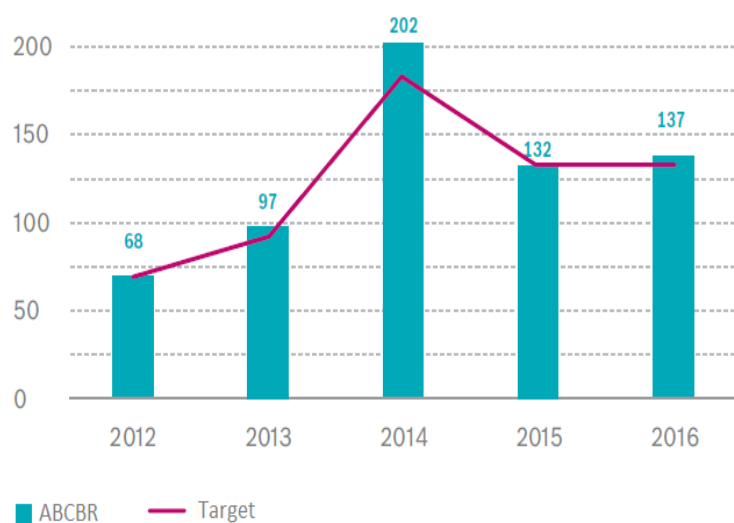


Figura 18 – Número de Estágios oferecidos pela ABCBR.

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Anexo D – Resultados do Negócio

Turnover (Mio €)

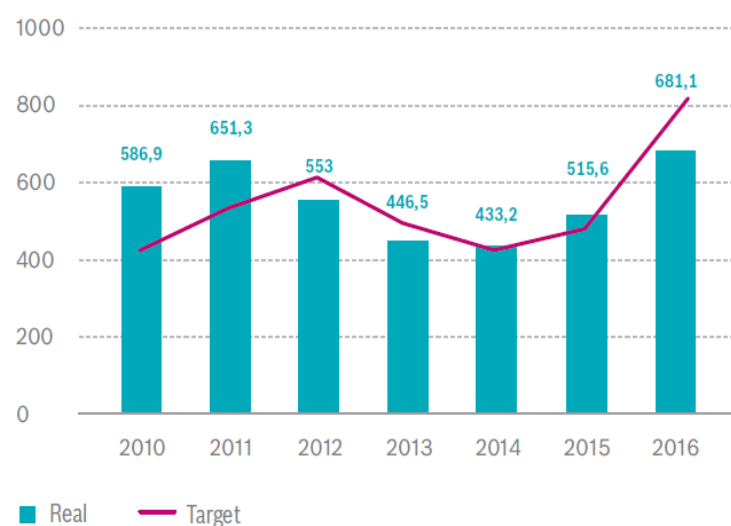


Figura 19 – Turnover da ABCBR (Milhões)

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Business Plan Investments (Mio €)

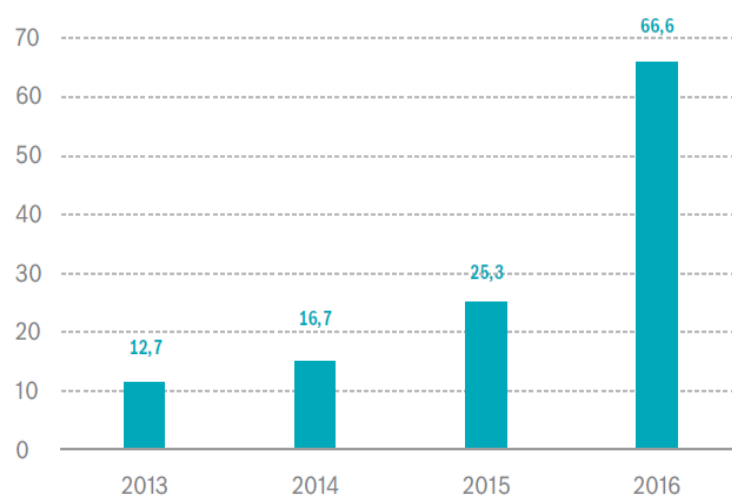


Figura 20 – Plano de Investimentos da ABCBR (Milhões)

Fonte: Relatório de candidatura da ABCBR ao prémio EFQM.

Anexo E – Guiões das Entrevistas

Entrevista 1

Nome:

Cargo:

Data: 11.04.2018

Local: Entrevista por Skype

1 – Quais foram os meios mais relevantes aplicados a nível de RH?

2 – Acha que o Modelo EFQM promove uma maior motivação nos colaboradores da empresa?

3 – Que tipo de reuniões são realizadas na empresa e qual a sua periodicidade?

Entrevista 2

Nome:

Cargo:

Data: 20.06.2018

Local: Entrevista por Skype

1 – Quais são as principais parcerias e medidas de apoio, a nível local, que a empresa promove?

2 – Em que área considera que se tenham sentido mais os resultados?

3 – Que medidas foram aplicadas nos processos de comunicação internos da empresa?